

**CENTRE DE LA FORMATION
ET DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES**

**SERVICE DES CONCOURS
ET DE LA FORMATION DIPLÔMANTE**

**ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ POUR L'ACCÈS
À LA FORMATION DE CADRE DE SANTÉ**

Mardi 09 mars 2010

COMMENTAIRE

Durée de l'épreuve: 4 heures

Notation sur 20 points

- 1- Les copies doivent être anonymes. Les nom, prénom et numéro d'inscription doivent être écrits dans la case prévue à cet effet. La partie gommée doit être repliée et collée.**
- 2- Seule l'utilisation d'une encre bleue ou noire est autorisée.**
- 3- Sous peine d'annulation de la copie, aucun signe distinctif ne doit apparaître (pas de surligneur, pas de signature, pas de couleur).**
- 4- Les brouillons ne seront pas ramassés.**

LE CHANGEMENT UN PROCESSUS PARADOXAL

Le changement et la permanence

Le changement n'est pas une idée nouvelle ni même à la mode. Si nous retournons en arrière, nous nous apercevons que, dès le VI^e siècle avant notre ère, les trois premières écoles prestigieuses de la philosophie grecque, celles de Thalès puis celles d'Héraclite et de Parménide, avaient déjà posé ce problème du changement et de la permanence. Le fait que nous changeons tout en restant les mêmes a suscité cette question fondamentale : « Quelle est la substance qui persiste à travers le changement ? » Philosophe du mouvement, reprenant cette même interrogation, Héraclite fut le premier à mettre en évidence le rapport dialectique entre changement et permanence. La réalité, selon lui, devait son existence à cet affrontement car le réel est un devenir qui résulte du combat entre ces deux forces. Il souligna, par ailleurs, avec vigueur l'expérience inéluctable du changement : « Tout coule... On ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve. Si l'on y retourne, non seulement l'on n'est déjà plus le même mais l'eau de naguère est déjà loin : c'est donc un nouveau fleuve, une autre eau que nous expérimentons. » Pour Parménide, son contemporain, la rationalité prime l'expérience et la vérité logique est supérieure à la connaissance empirique. Le changement implique, selon Parménide, qu'il y ait un espace, un jeu, un vide ou une altérité ; or, dit-il, « dans l'être il n'y a rien d'autre que l'être ». Ainsi, comme l'être est plein, rien ne change en lui. En effet lorsqu'une valise est pleine, plus rien ne peut bouger ! En quelque sorte Héraclite fut le philosophe du changement et Parménide celui de la permanence. Il faudra attendre Hegel, vingt-cinq siècles plus tard, pour établir la synthèse entre ces deux positions et souligner que nous ne pouvons penser le changement que par rapport à l'immobilité.

La prise de conscience du changement ne peut s'effectuer que par rapport à la permanence, mais celle-ci est aussi difficilement perceptible que celui-là. Temps et changement sont tout aussi invisibles, impalpables qu'inexorables : ainsi la fleur que nous décrivons a déjà commencé, dans la fraction de seconde suivante, à s'altérer ou à s'épanouir mais nous ne pouvons en faire part dans l'instant de notre description. Bien que le monde évolue de manière permanente, la conscience de son évolution ne peut s'effectuer en « temps réel », mais seulement a posteriori, lorsqu'un changement est « suffisant » pour être perçu par l'être humain. Il y aura toujours un décalage entre la prise de conscience d'un changement et la réaction vis-à-vis de celui-ci.

Percevoir une chose équivaut à la figer

En fait, percevoir une chose équivaut à la figer. C'est la raison pour laquelle la perception des processus interactionnels, toujours en mouvement, nous est si difficile en temps réel. Un organigramme, par exemple, ne peut donner qu'une photographie statique des interactions nécessairement dynamiques au sein d'une entreprise. Il ne peut être « vrai » longtemps car le temps de l'expérimenter, d'autres processus se sont accomplis et il est déjà obsolète. C'est un « arrêt sur image ».

Pourtant nous avons tous obligatoirement vécu des changements au cours de notre vie : changements d'école, d'études, de statuts, de responsabilités, de métiers, déménagements, mariage, divorce, naissance d'un enfant, deuils... Nous avons eu conscience de ces changements « événementiels », mais nous ne savons ni quand, ni comment nous avons réussi à changer pour nous y adapter. La genèse du changement est une énigme. Dans le monde du vivant, des changements et des adaptations se produisent en permanence, dont nous n'avons pas conscience. Aucune adaptation ne peut être définitive. La montagne s'érode ; le fleuve coule ; les corps vieillissent ; les esprits et les comportements évoluent. De la même façon que le printemps contient les germes de l'été, l'été recèle à son tour ceux de l'automne et ainsi de suite ; tous ces microchangements s'opèrent continuellement à notre insu ; ainsi sommes-nous souvent surpris par la tombée brutale de la nuit, même si le soleil nous l'annonçait peu à peu en déclinant.

Que peut-on faire alors pour se préparer au changement ?

Il me semble qu'en l'anticipant et en l'imaginant au lieu de le redouter ou encore de le constater *a posteriori*, nous pourrions mieux orienter le sens à donner à notre évolution et en être davantage l'acteur. Evoquons le problème de l'évolution considérable du marché et de la concurrence : en l'espace de quelque trois décennies, le marché, de national est devenu européen pour s'étendre aujourd'hui à la planète entière. Les entreprises qui n'avaient pas anticipé ni donc préparé les changements nécessaires pour faire face à cette extension de la concurrence ont souvent été condamnées à disparaître. Le changement semble d'autant plus difficile à mettre en œuvre qu'il intervient tardivement par rapport à la prise de conscience des nouveaux enjeux.

Le plus petit changement effectué créera toujours, telle une onde, des effets ailleurs et plus loin : un peu comme la vaguelette produite par la moindre brise se propage sur toute la surface de l'eau. Nous verrons que les petits pas, bien dirigés, sont paradoxalement à l'origine de grandes avancées car ils évitent d'engendrer ces effets pervers des résistances ou des régressions dues à des enjambées surdimensionnées. Celles-ci sont en effet responsables de bien des bouleversements dans les écosystèmes, qu'ils soient naturels ou culturels. Les ruptures drastiques, provoquées par les dictatures, les révolutions ou les redécoupages brutaux de frontières sont à l'origine de bien des catastrophes sociales et régressions dramatiques. Héraclite avait déjà mis en lumière ces phénomènes pervers sous le terme d'« énantiodromie », phénomène qui résulte de la transformation d'une chose en son contraire parce qu'elle est excessive. De nombreux exemples dans le monde illustrent combien les découpages arbitraires des frontières, décidés au mépris de l'écologie des peuples, engendrent en retour des crises d'identité et produisent tôt ou tard, chez les peuples méprisés et mutilés, des régressions et des violences meurtrières.

L'homéostasie et l'évolution

Tout système vivant, humain ou social, est régi par deux tendances fondamentales, l'une allant vers l'évolution, l'autre vers l'homéostasie ou « stabilité dynamique » ; l'image de l'équilibriste est celle qui vient spontanément à l'esprit. Ce rapport dialectique entre l'homéostasie et l'évolution génère toute la complexité de la conduite du changement dans les systèmes humains.

En effet si nous nous référons à l'évolution du management dans les entreprises, nous devons admettre que la plupart des changements accomplis résultent moins de bouleversements ou de

l'évolution du système « entreprise » que d'infimes processus routiniers d'adaptation. Ces changements relevant de l'homéostasie ne peuvent générer l'évolution d'un système : ils sont le fruit d'une adaptation au fur et à mesure des situations à gérer et des problèmes à résoudre et assurent à ce titre la permanence du système.

S'adapter ne suffit plus

Aujourd'hui, s'adapter ne suffit donc plus ; il faut apprendre à projeter le futur pour s'y préparer. C'est dans cette optique du changement que convergent les pratiques du coaching et du management du changement. L'efficacité du manager, du coach, comme du thérapeute repose sur une aptitude similaire : celle de favoriser les changements nécessaires chez les individus et dans les systèmes humains. Dans une société où l'évolution s'accélère et se complexifie, l'art de la prévision doit faire place à celui de la prospective pour répondre aux nouvelles exigences des individus. Bien que les hommes évoluent, leurs rapports demeurent encore archaïques ; ils génèrent trop souvent des blocages et du mal-être et ne répondent pas au désir de reconnaissance et d'épanouissement de chacun. Ce décalage entre l'évolution de l'individu et la rigidité de ses rapports aux autres implique des changements dans les modes d'interaction humains, qui nécessitent [...] l'abandon d'un certain nombre de prémisses et schémas traditionnels de pensée.

Dans le domaine professionnel, comme dans la famille ou à l'intérieur d'un couple, la nature de l'autorité a changé de visage ; elle ne se réduit plus au fait de commander ou de dicter mais conduit à celui de savoir animer, mobiliser et orchestrer. Ces nouvelles dimensions de l'autorité et de la participation requièrent une nouvelle perception de l'autre, une manière différente de composer avec lui qui passera par notre aptitude mutuelle à valoriser, à utiliser et à développer nos ressources humaines respectives. [...]

Vouloir changer ne suffit pas

Il est souvent plus simple de faire du « toujours plus » que du « toujours mieux ». En effet, le changement quantitatif relève surtout de solutions matérielles, alors que le changement qualitatif, lui, relève d'un changement immatériel. Il résulte d'un changement de représentation dont découleront de nouveaux modes d'interactions. Un changement qualitatif ou culturel ne se décrète pas ; il est de l'ordre de l'informel, d'un changement de regard sur les choses. Il s'opère aussi d'autant mieux qu'il s'effectue inconsciemment, sans effort de volonté, un peu comme les changements de rythme respiratoire qui se produisent spontanément, à notre insu.

Le fait de décréter un changement d'ordre culturel déclenche généralement un peu plus d'immobilisme dans les systèmes humains ; ressentant le diktat comme une non-acceptation de leur identité, ces systèmes le vivent comme une agression et réagissent en opposant toute l'énergie de leurs résistances. Rien n'illustre mieux la difficulté à générer un changement qualitatif que cette fameuse phrase attribuée à Edgar Faure lors de la mise en place de sa réforme de l'Education nationale : « En décrétant le changement, dit-il, l'immobilisme s'est mis en marche et je ne sais plus comment l'arrêter. » De la même façon, un individu qui se sent remis en cause mobilisera ses résistances pour se défendre. Sur un plan plus général, nous constatons aussi que les institutions qui ont le plus fait l'objet et les frais de tentatives de réforme maladroitement engagées, s'avèrent précisément celles qui ont le plus de mal à évoluer.

Le respect et la valorisation des systèmes humains dynamisent leurs ressources d'évolution : paradoxalement, c'est au moment où l'on s'accepte et où l'on se sent accepté que l'on est préparé à changer. Si l'on pouvait chiffrer les pertes dues au non-respect et à la non-prise en compte de l'écologie des systèmes, c'est-à-dire au mépris dans le monde du travail comme d'ailleurs dans celui de la thérapie, on prendrait alors réellement conscience du coût de ces attitudes dommageables dans la conduite du changement. En effet, tout système humain (individu, service, entreprise, institution) qui se sent atteint dans son identité se défendra pour compenser cette frustration au lieu d'utiliser ses ressources et compétences pour poursuivre son développement.

Un changement s'opérera d'autant mieux que l'on prendra appui sur les ressources que tout système humain possède pour évoluer et que l'on évitera le recours aux ordres et aux décrets qui sont généralement subis comme des cassures et des ruptures d'équilibre : c'est la condition de base pour obtenir la coopération du système dans sa dynamique d'évolution et cette approche requiert toute la vigilance du promoteur de changement. Si celui-ci met l'accent sur les défauts et les dysfonctionnements du système et cherche en premier lieu à les éliminer, il a toutes les chances d'activer les résistances de ce système et de le renforcer alors dans ses propres dysfonctionnements. Tout système humain [...] a fondamentalement besoin d'être d'abord reconnu et valorisé pour évoluer. Provoquer un changement dans un système ne consiste pas à tenter d'éliminer ses dysfonctionnements mais plutôt à en déceler les fonctions utiles pour ensuite les exploiter dans la conduite du changement ; c'est alors que les ressources et les compétences du système deviennent facilement mobilisables pour parvenir au changement souhaité. Le changement est éminemment paradoxal. [...]

Extrait de : Françoise KOURILSKY, Le changement, un processus paradoxal, in : Du désir au plaisir de changer : le coaching du changement. Paris : Dunod, 2008, p.39 à p.48.

Question :

Dégagez les idées principales du texte. Argumentez-les, en vous référant à votre expérience.

CONCOURS D'ENTRÉE À L'INSTITUT DE FORMATION DES CADRES DE SANTÉ

GRILLE DE NOTATION DE L'ÉPREUVE ÉCRITE

NOTATION SUR 20 POINTS

| | |
|--|---------------------------|
| FOND | COTATION : 15 / 20 |
| ■ Compréhension du texte : 5 points <ul style="list-style-type: none">- repérage de l'objet principal du texte, de la problématique développée- repérage des arguments de l'auteur | |
| ■ Argumentation : 10 points <ul style="list-style-type: none">- richesse de l'argumentation et des points de vue personnels- cohérence du raisonnement- pertinence des exemples retenus en référence à l'expérience | |
| FORME | COTATION : 5 / 20 |
| ■ Expression écrite : <ul style="list-style-type: none">- Cohérence de la construction- clarté de l'expression- richesse du vocabulaire- orthographe et syntaxe correctes- calligraphie lisible | |